chinaXiv:201808.00018v1

央企智库建设探索与实践——三层次智库建设初探

陈彬[1]，李尧[1]，赵航[21]

[1]国家电网管理学院 北京 102200 [2]国网湖北电力有限公司宜昌供电公司 宜昌 443000

摘要：[**目的/意义**]在党中央和国务院的高度重视下，建设中国特色新型智库成为当下中国社会科学领域的重点课题之一。目前，诸多央企都在强化智库建设，取得了一定进展，但也显现出一些问题。[**方法/过程**]本文通过分析问题表现及其成因，梳理了央企智库的服务层次，提出了改进思路。[**结果/结论**]央企智库建设可立足服务国家发展、服务企业决策和服务专业工作 3 个层次开展，并且要提供相应的人才和制度保障机制。

关键词：智库 企业智库 央企智库

分类号：C932

以中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于加强中国特色新型智库建设的意见》（以下简称《意见》）为契机，智库建设进入了一个崭新的发展阶段。《意见》中指出，企业智库是中国特色新型智库体系中的组成部分，并明确提出“支持国有及国有控股企业兴办产学研用紧密结合的新型智库，重点面向行业产业，围绕国有企业改革、产业结构调整、产业发展规划、产业技术方向、产业政策制定、重大工程项目等开展决策咨询研究”[1]。企业智库逐渐受到政府部门和大型企业的重视。部分大型央企从自身的定位和特点出发，提出了建设特色新型智库的新目标和要求。但与此同时，央企智库建设也面临诸多困境和挑战，迫切需要在理论上做出系统分析与研究。

1**作者简介：**陈彬（ORCID：0000-0001-5979-9716），国家电网管理学院（中共国家电网公司党校）领导力开发研究中心专职副主任，高级经济师，本科，E-mail：chenbinkong@163.com；李尧（ORCID：0000-0001-5482-3596），国家电网管理学院（中共国家电网公司党校）领导力开发研究中心，经济师，硕士，E-mail：qwer_li@126.com；赵航（ORCID：0000-0003-4770-1202），国网湖北电力有限公司宜昌供电公司人力资源部，本科。

chinaXiv:201808.00018v1

1 央企智库的概念与特征

1.1 央企智库的概念

智库（Think Tank）即思想库，是一种稳定的相对独立的政策研究和咨询机构。其研究人员运用科学的研究方法，对广泛的政策问题进行跨学科的研究，在与政府、企业和公众密切相关的政策问题上提出咨询[2]。企业智库就是由企业创办的具有智库功能的研究咨询机构[3]。主要为企业经营决策者处理战略、研发、制造、营销、人力资源、财务、法律、金融、公共关系等方面问题提供最佳理论、策略、方法、思想或相关第三方服务。从战略定位上，企业智库主要涉及以下四个问题：目标服务对象是谁；主要功能是什么；研究领域是什么；价值主张是什么[4]。

如果把民间智库比喻为沟通政府与公众的一座桥梁，大型国企智库，尤其是央企智库则是融合政府、企业和民众的三通连接器。目前很多央企根据自身定位和发展要求，设立了智库机构。这类智库不仅立足企业的业务领域，为企业自身发展服务，还在社会、经济、产业、政治、环境等方面有自己独特的研究视角和研究方法，形成大量的研究成果，为政府决策或产业发展提供了许多有价值的咨询建议。

就目前现状而言，可将央企的内部智库分为两种：一种是技术型智库，主要专注于基础技术研究、前沿理论与实践研究，推动新技术产品化、产业化，机构表现形式有产业技术研究院、研究中心等；另一种是社会经济型智库，主要负责研究解决政策类、管理类和商务类问题，机构表现形式有属于总部职能部门的政策研究室、企业管理处、发展研究部、体改办等，也有央企直属或所属单位管理的经济技术研究院（所、中心）、咨询中心、党校（管理学院、领导力中心）等[5]。

1.2 央企智库的特征

央企智库有着不同于社会智库、咨询公司和民企智库的显著特征，具体表现在智库职能、研究成果与资金来源 3 个方面。

第一，央企智库身兼市场和社会双重职能。央企直接隶属于国资委管理，其智库的部分研究成果可通过国资委影响政府决策过程，进而影响社会。与此同时，央企智库还承担为企业服务、塑造央企形象和发挥央企社会责任的功能。因此央企智库兼具为自身服务的市场功能，以及为政府和社会服务的社会功能。

第二，央企智库的研究成果价值作用明显。目前大部分央企都处在直接关乎国家经济命脉的重要行业或产业，故其智库的研究范围涉及金融、地产、能源、船舶、航天以及通信等国民经济的核心领域，承担产业发展、改革等方面的研究任务，对政策更敏感，且更能影响政策，研究影响力和独立性比较突出。另外，大多数央企在本行业内有着长期的数据管理以及数据研究经验，利用自身的数据优势和情报优势，央企智库可以产生出更有价值的研究成果，为决策者提供的建议更具实践性和可操作性。

第三，央企智库的资金来源更有保障。大型央企在自身的经济领域通常处于行业领先地位，可以为自己的智库提供充分的研究资金或研究上的物资支持。因此，大多数央企智库的研究资金来源于隶属的上级单位或企业总部，这是和一般的咨询公司以及社会智库最为明显的区别。完全市场化运作的咨询公司，本质上无法放弃对利润最大化的追求，研究成果及其客观性很大程度上受制于资本的支持。央企智库资金来源的稳定性及独立性，一方面使央企智库专家从繁琐的课题申请和经费筹措中解脱出来，另一方面在一定程度上保障了研究的独立性以及研究结果的客观性。

2 央企智库面临的挑战

从以上特征可以看出，实力雄厚的母体企业，为央企智库奠定了良好的发展基础。从 2015 年 1 家央企智库入围国家首批高端智库建设试点单位，到 2016 年中央企业智库联盟的成立，央企智库迎来了新的发展契机。然而，母体企业的特殊性，也为央企智库带来了天然挑战，主要表现在以下 3 个方面。

第一，研究视角不够开阔。首先，作为央企的内部机构，央企智库基本局限于对总部或上级单位的支撑服务，过于聚焦内部，较难站在对行业乃至对国家贡献的角度思考问题。而放眼于行业的角度及国家的高度洞悉规律，恰恰是智库发挥决策咨询作用需要秉持的视野。只有基于该视野，研究成果才能为行业发展及国家出台政策带来重要参考。其次，央企智库在提供服务的过程中，往往结合企业发展中的重大事件，或者当前遇到的瓶颈，成果通常应用于内部和当下，缺少对外部和未来的预见性，再加上对全球经济发展状况的了解有待加强，对市场整体竞争环境的察觉能力需要进一步提升，这些都使得央企智库在支撑决策方面效用不足。

第二，对智库作用的认识存在“言大于行”的现象。虽然央企重视智库在

chinaXiv:201808.00018v1

经营管理中的作用，但在实际操作中常常缺乏使用智库的习惯，尚未与现有决策方式有机衔接。央企智库本身也容易局限于完成既定的支撑任务，为决策者预判需求、开发针对性产品或服务的活力有待增强。上述现状直接导致央企智库的一些研究成果没有得到重视，其表现有二：一是目前中国央企智库数量估计近百家，但在研究与评价工作中没有反映出来；二是少数优秀的央企智库有创新性的研究成果及方法，但并未受到经营管理决策者和研究者们的关注。

第三，惠及基层的价值没有充分体现。央企智库通常被定位成总部或上级单位的执行机构，围绕其需求开展工作，因此涉及政策理论层面的研究较多，对于基层的关注较少，缺乏服务一线的咨政成果及工具型成果，很容易进入只追求“高大上”，不注重“接地气”的误区[6]。同时，缺乏相应的工作保障机制，也使智库难以清楚了解基层一线的问题或挑战，造成研究成果可能具有脱离企业实际的风险。目前，央企智库尚未完全意识到自身具备的“枢纽优势”，未能找到恰当方式促使信息从上至下、从下至上通畅传递，进而打破区域化、部门化的信息孤岛。

综上，面对既能站在更高视角思考问题，又能为一线工作贡献价值的功能期待，央企智库通常处于一种“上不去、下不来”的尴尬境地。

3 央企智库建设思考

应对上述挑战，需要从问题根源着手，即在发挥母体优势的同时，解决母体特殊性引致的局限。具体来说，要在综合考虑各利益相关者基础上，对智库服务对象进行梳理和区分，多方位开展针对性突破，有意识地细化自身的功能定位。可将智库建设分为不同层次，分别满足各层次需要，并通过制度体系加以保障。其意义在于，丰富央企智库的功能，使其在满足智库决策咨询研究核心要义的同时，针对企业实际需要，适当进行功能延伸。现阶段央企智库建设仍处于探索阶段，通过多层次分步走，可不断调整、明晰发展方向，挖掘特色建设路径，使央企智库焕发出更强的生命力。

3.1 央企智库建设的三层次划分

根据服务对象，央企智库建设可立足服务国家发展、服务企业决策和服务专业工作 3 个层次开展。

3.1.1 服务国家发展

服务国家发展侧重为行业、产业研究提供支持，这也是《意见》为企业智

chinaXiv:201808.00018v1

库重点指出的方向。央企智库应注重发挥央企作为国家经济命脉的角色，以梳理反映央企经营生产情况的资料或典型案例为基础，开展产业发展规划、国有企业改革等研究；或围绕特定工作领域，开展央企与党政机关、事业单位的差异比较研究，为国家出台有关政策提供鲜活的研究素材。同时，央企智库还应积极参与国家相关行业标准和国际标准制定，强化标准引领，促进产业上下游标准对接，以标准全面提升带动技术创新和产业升级。此外，央企是国家“走出去”和“一带一路”建设的先行者和主力军，助推央企在国际化进程中发出中国声音，也是央企智库的重要研究方向。

3.1.2 服务企业决策

服务企业决策侧重为央企决策层面提供支持，这是智库决策咨询职能的拓展运用。央企智库应在充分调查和研究基础上，开展趋势研判，形成实用有效的咨询报告，为上级决策提供重要参考。同时，要注重调整自身定位和工作方式，不局限于完成上级部门交代的任务，主动寻找研究问题，把开展前置性研究作为常态化业务。由于预测性研究选题在具有回报性的同时，也伴随不确定性和风险性，因此既需要央企智库敢于探索，积极发挥前瞻性作用，摒弃“因噎废食”的思想包袱，也需要智库用户对研究成果具有包容精神。此外，央企智库要重视数据库建设，这是分析规律、开展决策咨询研究的基础，也是打造核心竞争力的重要途径。

3.1.3 服务专业工作

服务专业工作侧重为实践层面提供支持，是智库实用性的体现，也为智库在企业落地生根创造土壤。央企智库应加强专业领域资料库建设，为思想和经验传播奠定基础。同时，可紧密围绕工作中的迫切需求，在借鉴吸收内外部经验基础上，推出针对性的产品和服务，为各层级专业工作提供工具、方法等支持，促进有关领域专业化程度和工作效率提升。另外，要注重对一线实践进行挖掘，形成论文、专著等理论成果，发挥智库理论提炼以及咨政建言的作用。

3.2 建立保障机制

机制建设上，良好的人才保障和制度保障是央企智库建设的基石，也是促进智库良性运转的重要环节。

3.2.1 建立人才保障机制

人才是智库的核心资源。高水平的智库应拥有一批既有专业知识，又有丰

chinaXiv:201808.00018v1

chinaXiv:201808.00018v1

富实践经验，可应对复杂多样课题的复合型专业研究人才。央企智库要主动畅通人才交流渠道，通过建立柔性的人才管理机制，引进具有丰富工作经验的骨干作为智库成员，还应为智库成员创造岗位锻炼等接触实践的机会，促进智库成员前瞻和预判能力提升。同时，要注重为每个研究项目配置多元化的项目成员，保证多元化的研究视角。

3.2.2 建立制度保障机制

首先，要健全运营管理机制，提高运营管理水平。通过规范服务流程、明确职责分工，降低临时性、零散性、可替代性高的业务比重，达到加强运营管理、提升服务质量、畅通成果归集渠道的效果，为智库长远发展蓄势积能。

其次，要建立过程保障机制，提升创新探索活力。创设同服务对象沟通和反馈的渠道，并在研究过程中积极取得服务对象在信息资源方面的支持，营造鼓励思想创造的空间，促使研究定位更加精准，思想更加开放，视野更加广阔。

第三，要完善成果激励机制，提供持续运转动力。加强对研究成果的梳理总结和优化展示，适时推动成果转化与落地。有效衡量研究贡献，设计合理可行的共享激励方式，增强智库成员的价值认同，激发其工作动力。

4 相关实践探索

作为全球最大的公用事业企业，国家电网公司以建设运营电网为核心业务，是关系国民经济命脉和国家能源安全的特大型国有重点骨干企业。在高端智库建设方面，形成了由公司总部统一领导，以公司科研单位为主体，由公司传播机构、驻外机构协同配合，“产学研用媒”紧密结合、优势互补、协调合作的一体化工作体系。

作为公司科研单位之一，国家电网管理学院（中共国家电网公司党校）围绕支撑公司领导干部队伍建设和公司党建工作的核心职能，在央企特色新型智库建设方面进行了积极探索，取得了初步成效，下文将着重围绕支撑领导干部队伍建设领域的实践进行介绍。

4.1 服务国家发展方面

一是搭建连接央企同行的专业合作纽带。凝聚优质资源，强化央企间领导力研究的交流与合作，组织召开了首届央企领导力主题沙龙，围绕搭建领导力开发研究经验交流平台展开研讨，初步建立了常态化交流机制。二是加强干部人才队伍建设的理论研究。积极沟通承接有关部委课题，并以筹备国家级“人

chinaXiv:201808.00018v1

才理论研究基地”建设为契机，进一步拓宽研究领域，提升研究高度。三是积极参与业内交流，推动专业发展。当选中国企业高管培训发展联盟常务理事单位，参加并承办中国企业培训与发展年会，并先后作主题发言；与国家级干部教育培训基地单位开展课题合作，共同提升研究能力。

4.2 服务企业决策方面

一是“决策智力库”建设取得突破。引进大数据理念及技术，开展干部队伍分析，明晰“建设干部大数据，发现干部成长新规律，为公司党组决策提供智力服务”的目标，以及具体研究方向。二是干部成长规律研究取得阶段性成果。以近 10 年来公司党校青年干部培训班学员为样本，对干部的自然情况、学历情况、级别经历、单位经历、专业经历、重要经历等数据进行统计分析，编制了学员发展情况报告，呈现公司干部成长规律。三是统筹研究成果发布与应用。利用“大数据可视化”的理念与技术，搭建干部队伍大数据分析研究系统，实现结构化整理信息、智能化分析数据、形象化展示规律三大主体功能，满足实时链式交互读取数据的要求，为更深、更广挖掘和掌握干部队伍情况和发展规律增添了辅助决策支持工具。

4.3 服务专业工作方面

一是“组工智力库”初步创建。明晰组工智力库“理论提炼、研究支撑、新理论新方法新工具引进、专业服务”的发展方向，分类分项梳理服务内容。二是构建智力库资源保障体系。按照“先建资料库、再建智力库”路径，汇总历年研究与实践成果，形成“阅览+检索”复合式资料库；汇集公司系统内外经验丰富的组工专家，形成覆盖案例分析、人员测评、理论提升等领域的专家库；自主开发并引进内化成熟测评工具，编写工具手册，动态完善工具库。三是推出特色化产品和服务。总结提炼组织人事工作理论成果，编写《领导者的动力》等专著，在核心期刊和媒体发表多篇研究成果，促进公司在相关领域提升影响力；为公司总部、系统各单位两级组织人事部门提供支撑，先后为干部考察考核、岗位竞聘、民主测评等工作提供专业服务，为青年干部培训班学员建立测评档案，输出案例选编，突出研究实用化导向；聚焦时政热点，开展政策解读，面向公司内外发布组工专题新媒体产品，迅捷响应组织人事工作需要。

4.4 建立人才保障机制方面

一是积极搭建研究平台，有效聚合研究力量。形成由正式研究人员、学术

chinaXiv:201808.00018v1

委员会、挂职锻炼人员、带课题研修的基层人事骨干、共同研究机制下的组织部门和外部专家团队6个层次组成的研究队伍，培养讲师、测评师、研究骨干“三位一体”的复合型人才，夯实工作基础的同时，也畅通了研究成果为基层所知、所用的渠道。二是鼓励智库研究人员走出去，通过赴公司内外授课、调研、交流经验等方式接触实践，驱动员工能力提升，加速人才培养。

4.5 建立制度保障机制方面

一是出台组工智力库工作规则，规范了事前审批、项目准备、正式实施、成果提交、效果评估、资料归档等工作流程，同时也明确了服务过程中的职责分工和纪律要求，提高了智库需求方和供给方的重视程度，促进委托任务层次和交付成果质量提升。二是协助国网组织部，建立协同研究工作机制，推进公司组织人事系统课题研究，发挥专业优势、加强全流程管控，促进研究成果质量提升。三是积极与智库研究机构建立合作关系，并利用多种宣传渠道扩大智库的影响力。

5 总结与展望

当前，央企智库发展在面临艰巨挑战的同时，也面临着良好机遇。央企智库建设需要母体企业和社会各界的大力支持，更需要自身的努力。诚然，咨政建言是智库重要的成果产出，但对于起步不久的央企智库，宜采取循序渐进、稳步推进的建设基调，将决策咨询研究作为发展方向的同时，也可结合企业实际，丰富央企智库功能，通过提供有效服务，吸引智库用户的关注，使其逐渐养成智库使用习惯，从而促进建立与相关决策层的沟通机制，提升其对决策咨询研究成果的重视和采纳程度，推动形成具有较高咨政水平及社会影响力的央企智库产品。

相信在党和国家对智库建设的高度重视下，通过各大央企在高端智库方面的积极探索，央企智库会迈向更高的发展阶段，呈现切磋争鸣的良好局面，为国家、行业和企业做出新的更大贡献。

参考文献：

ChinaXiv合作期刊

1[] 新华网. 关于加强中国特色新型智库建设的意见[EB/OL].[2017-12-10]. http://news.xinhuanet.com/zgjx/2015-01/21/c_133934292.htm.
2[] 薛澜，朱旭峰. “中国思想库”：涵义、分类与研究展望[J]. 科学学研究，2006, 24(3): 321-327.
3[] 柯银斌，马岩. 企业智库的战略定位[J]. 智库理论与实践，2017, 2(2): 84-91.
4[] 柯银斌，马岩. 企业智库：研究现状、问题及议程[J].智库理论与实践，2017, 2(2): 74-83.
5[] 徐东. 推进大型国企智库建设探讨[J].国际石油经济，2016, 24(1): 71-76.
6[] 宣宇. 企业智库建设应避免两个误区[J]. 智库时代，2017, 3(1): 32.

作者贡献说明：

陈　彬：选题设计、内容框架制定，及论文修改定稿；

李　尧：论文撰写及修改完善；

赵　航：观点提炼及参与实践探索。

chinaXiv:201808.00018v1

Research on the Think Tank in Central Enterprise: A Preliminary Exploration of the Construction of a Three-level Think Tank

Chen Bin[1] Li Yao[1] Zhao Hang[2]
[1]State Grid Management Institute, Beijing 102200

[2]State Grid Yichang Electric Power Supply Company, Yichang 443000

Abstract： [Purpose/Significance] With the high attention of the CPC central committee and the state council,, the construction of a new type of think tank with Chinese characteristics has become one of the key issues in the field of social science. Nowadays, many central enterprises have made some progress in the construction of think tank, but there are still some unsolved problems. [Method/Process] This paper teases out the service levels of the think tank in the central enterprises through the analysis of the problems and its causes in order to put forward the suggestions for improvement. [Result/Conclusion] The construction of central enterprises think tank can be classified into 3 levels, which are serving national development, helping business decision-making and providing professional service. Furthermore, it is necessary to provide the corresponding talents and system guarantee mechanism.

Keywords： think tank　enterprise think tank　central enterprise think tank
收稿日期：2017-12-18　　修回日期：2018-02-02　　本文责任编辑：吕青